



# Слушание с намерением понять, а не только ОТВЕТИТЬ

Анна Климова

Сегодня организации вводят программы обучения навыкам эффективной коммуникации, потому что она способствует результативности, приводит к улучшению качества отношений и повышению креативности сотрудников. 40-50% времени коммуникации приходится на слушание. Однако эта компетенция развита обычно в меньшей степени.

Хорошие слушатели мыслят более широко, потому что слышат и понимают больше фактов и точек зрения. Такие люди могут посмотреть на проблему свежим взглядом и комбинировать то, что узнали самыми необычными способами, т.е. в большей степени способны продуцировать действительно потрясающие идеи. Умеющие слушать тоньше чувствуют, куда течет жизнь, они восприимчивы к тем продуктам, талантам и техническим средствам, в которых появляется нужда.

Слушать – не так легко, как кажется. Когда собеседник просит нас выслушать его, мы обычно начинаем давать советы, не выполняя эту простую просьбу. Нередко человек нуждается в диалоге, чтобы рассмотреть проблему со всех сторон. Но зачастую встречает ответные комментарии, почему он не должен "так" реагировать, и попытки предложить свое решение.

#### ПОЧЕМУ МЫ НЕ СЛЫШИМ

- Причина первая. В разговоре мы легко отвлекаемся, погружаясь в свои мысли и обдумывая, что нужно сказать в ответ. Озабоченность самим собой и собственными потребностями мешает услышать и лучше понять собеседника. Такое неадекватное слушание – часть нашей повседневной жизни. Дело в том, что человек думает и воспринимает информацию в 12 раз быстрее, чем говорит. Поэтому успевает думать о своем, и эти мысли мешают внимательно слушать собеседника.
- Вторая причина заключается в том, что большинство людей, даже когда они слушают внимательно, слушают оценивающе. Оценка способна закрыть путь к познанию, она делает его ненужным, она его останавливает. Оценка всегда категорична: хорошо/плохо, правильно/неправильно, приемлемо/неприемлемо, нравится/не нравится, относится к делу/не относится к делу. Но жизнь, а тем более человек, неоднозначны. Оценивая (сравнивая), вы теряете возможность и право на понимание. Оценивая, вы разворачиваете время (прошлое, которого уже нет, и будущее, которого еще нет) и перестаете находиться в реальности «здесь и сейчас». К сожалению, это универсальная тенденция, выработать привычку слушать безоценочно непросто.
- Третья причина. Сложно слушать собеседника совершенно непредвзято. Мы смотрим на одни и те же факты, интерпретируя их значение сквозь призму личного опыта. Мы видим мир не таким, какой он есть, мы видим мир таким, каким воспринимаем его сами. Предубеждения препятствуют способности слышать и понимать. Перестаньте пропускать информацию через сито своих мнений, установок, исходя из своей собственной системы координат.

# Приемы активного слушания

## ПЕРЕСКАЗ

Пересказ – дословное повторение ключевых слов собеседника. Например: «Ты говоришь...», «Как я понимаю...», «Другими словами, ты считаешь...». Сложность формирования навыка пересказа заключается в том, что при этом необходимо сосредоточиться на чужих мыслях, отключившись от своих. Слова других часто вызывают в нас собственные воспоминания, ассоциации. Умение распределять внимание, одновременно удерживая внутренний строй своих размышлений и ход рассуждений другого человека, это признак сформированного навыка активного слушания. Перефразирование позволяет лучше запомнить и осмыслить услышанную информацию. Кроме того, выслушав повторение собственных слов, ваш собеседник сможет лучше понять суть сказанного им самим. В ситуациях сложных переговоров это играет очень важную роль.

## УТОЧНЕНИЕ (ПРОЯСНЕНИЕ)

Уточнение (прояснение) относится к непосредственному содержанию того, что говорит другой человек. Уточнение может быть направленным на конкретизацию и выяснение чего-либо («Ты сказал, что это происходит давно. Как давно это происходит?»). Уточнение также может относиться ко всему высказыванию другого человека («Объясни, пожалуйста, что это значит?», «Повтори, пожалуйста, еще раз», «Может быть, расскажешь про это поподробнее?»). Уточнение следует отличать от выпрашивания («А зачем ты это сказал?», «Почему ты его обидел?»). На этапе слушания, выпрашивание может разрушить желание говорящего сообщить что-либо еще.

## ОТРАЖЕНИЕ ЧУВСТВ

Отражение чувств – проговаривание чувств, которые испытывает другой человек («Мне кажется, ты испуган», «Вероятно, ты чувствуешь себя расстроенным»). На вопрос: «Ты обижен?» – вы, скорее всего, услышите твердое «Нет!». Отрицательные переживания человек привык оставлять при себе. Нет необходимости объяснять собеседнику причину возникновения у него чувства, потому что это будут всего лишь ваши интерпретации. Цель отражения переживаний собеседника, стоящих за высказыванием, – продемонстрировать, что его чувства не только правильно поняты, но и приняты вами.

## ПАУЗА

Необходимо уметь держать паузу, не забывая ее своими соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза помогает другому разобраться в своем переживании, а вам прояснить ситуацию. Например, вам задают сложный вопрос, вы его повторяете, делаете паузу, и она начинает работать: слово возвращено партнеру по общению, теперь ему нужно давать дополнительную информацию.

## ПОДТЕКСТ

Подтекст – проговаривание того, о чем хотел бы сказать собеседник, дальнейшее развитие его мысли, его идеи. Можно попытаться вывести логическое следствие из высказывания партнера: «Если исходить из того, что вы сказали, то получается, что...», «Вы так считаете, видимо, потому, что...».

## РЕЗЮМИРОВАНИЕ

Резюмирование. Оно используется в продолжительных беседах или переговорах («Итак, мы договорились с тобой, что...», «Твоими основными идеями являются...»). Подведение итогов требует от слушающего внимания и умения кратко излагать свои и чужие мысли.

Овладев этими приемами, вы сможете свободно выбирать уровень слушания в зависимости от целей коммуникации. Первый уровень – пассивное слушание (игнорирование) – имеет смысл применять по отношению к человеку, находящемуся в состоянии сильного эмоционального возбуждения, чтобы дать ему возможность выговориться и получить поддержку.

Притворное слушание (снисходительность) часто применяется взрослыми в отношениях с детьми. Выборочное слушание эффективно в отношении собеседника, который вами манипулирует. Цель внимательного слушания – передача и получение холодных фактов и цифр. Оно достаточно эффективно и очень часто используется манипуляторами. Высший уровень слушания – эмпатическое (сочувствующее) слушание. Вы слушаете очень внимательно, принимая большое количество сигналов: тон разговора, скорость, дыхание, жесты, чувства, культурные и этнические аспекты. Вы выходите за рамки своей биографии, своей системы взглядов и ценностей, сложившейся привычки к суждениям. Глубоко вникая в обсуждаемый предмет, вставая на место другого человека, вы слушаете эффективно.

Более 90% всех проблем в коммуникации вызваны различиями либо в семантике (то, как вы определяете слова или термины), либо в восприятии (то, как вы трактуете информацию). Когда люди слушают друг друга с намерением понять, т.е. с позиции взглядов и чувств другого человека, проблемы семантики и восприятия исчезают. Умение слушать и слышать, как другой определяет слова и термины, интерпретирует смысл и информацию, позволяет говорить на одном языке, несмотря на различия. Такое взаимопонимание дает возможность работать с возникшими проблемами, как с задачами, которые нужно и можно решить творчески.